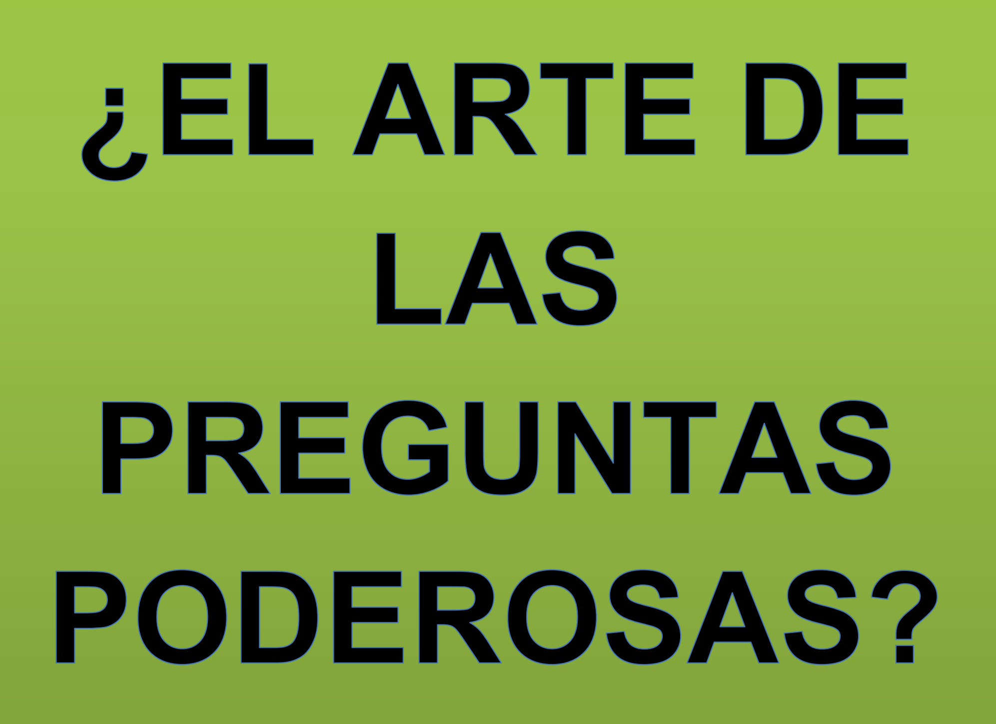


¿EL ARTE DE LAS PREGUNTAS PODEROSAS?

Ingenio catalizador, Innovación y acción. Por Eric E. Vogt, Juanita Brown, and David Isaacs.THE ART OF POWERFUL QUESTIONS: Catalyzing insight

"Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, yo gastaría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada, porque una vez, que supiera la pregunta correcta, podría resolver el problema en 5 minutos".

Albert Einstein

Cuándo fue la última vez que te sentaste en una reunión y te dijiste a ti mismo, "¡esto es una completa pérdida de tiempo!", ¿fue ayer o incluso hace unas horas? ¿Por qué esa reunión se siente tan tediosa? Tal vez es que los líderes plantean las preguntas equivocadas al inicio de la sesión, o lo que es peor aún, tal vez no hicieron preguntas atractivas, y como resultado, la reunión consistió en aburridos informes de empresas u otras formas de comunicación unilateral que fallaron en comprometer la curiosidad o interés de las personas.

La utilidad del conocimiento que adquirimos y la eficacia de las acciones que tomemos dependerán de la calidad de las preguntas que hacemos.

Las que abren la puerta al diálogo y al descubrimiento. Son una invitación a la creatividad, al pensamiento progresivo. Las preguntas pueden dar lugar a movimientos y de acción en cuestiones claves, mediante la generación de ideas creativas que puedan causar el nacimiento del cambio. Considera la posibilidad de que todo lo que sabemos hoy acerca de nuestro mundo surgió porque la gente fue curiosa.

Ellos formularon una pregunta o una serie de preguntas acerca de algo que despertó su interés o los preocupó profundamente, lo que les llevó a aprender algo nuevo. Muchos premios Nobel describen el momento "¡eureka!" de sus descubrimientos, como cuando la pregunta "correcta" se reveló finalmente por sí misma; incluso si les tomó un tiempo considerable salir con las respuestas finales. Por ejemplo, la teoría de la Relatividad de Einstein salió de una pregunta, sobre la cual él se había cuestionado cuando todavía era un adolescente: "¿A qué se asemejaría el universo si estuviera colgando sobre el final de un haz de luz a la velocidad de la luz?". Einstein regularmente practicó este tipo de experimento mental o de pensamiento, que con el tiempo lo llevó a significativos avances en el campo de la Física. Muchos años más tarde, una demostración empírica mostró que la luz de estrellas distantes se curvaba como si pasaran a través, la fuerza gravitatoria de nuestro Sol.

Los estudiantes de posgrado de Einstein se abalanzaron sobre él mientras estaba caminando por el campus de Princeton y exclamaron: "¡Dr. Einstein, la luz realmente es curva!". Einstein los miró a ellos raramente y les dijo: "Por supuesto". Él había llegado a esta conclusión a través de explorar la cuestión en su propio experimento mental años antes.

Otro ganador del premio Nobel, el físico Arno Penzias, cuando se le preguntó, qué representaba para su éxito, respondió: "me fuí por la pregunta yugular". Aun practicando su disciplina interrogatoria hoy, Penzias comentó recientemente en una rápida Conferencia de Empresa, "el cambio comienza con el individuo". Así que, lo primero que hago cada mañana es preguntarme a mí mismo: "¿Por qué estoy firmemente convencido de lo que creo?

Examine constantemente sus propios supuestos. Es este tipo de cuestionamiento de sí mismo lo que mantiene viva la creatividad. En otros ejemplos claves de la importancia de las preguntas poderosas, una consulta de James Watson y Francis Crick, ¿qué podría parecer el ADN en un formato 3D? "llevó al descubrimiento de la doble hélice y el paisaje de los científicos cambio para siempre.

Durante la crisis del Taylenol a comienzos de los 80s, tener en cuenta la pregunta, ¿Cuál es la acción más ética que podríamos tomar? Le permitió a Johnson & Johnson recuperar la confianza del cliente y así se convirtió en un líder en la responsabilidad empresarial.

Y preguntando, ¿Dónde puedo conseguir una buena hamburguesa en la ruta? Motivó a Ray Kroc a crear Mc Donalds, la cadena de comida rápida que se convirtió en ícono internacional.

Incluso para la gente común, hacerse una pregunta tan simple como, ¿Qué significa todo esto? ó ¿Qué podemos hacer que puedan ayudarnos a cambiar esta situación? ó ¿Qué no hemos pensado de eso que podría hacer una diferencia?

Puede tener un sorprendente impacto en la creación de nuevos conocimientos y perspicacia.

"YO FUI POR LA PREGUNTA YUGULAR"

ARNO PENZIAS – NOBEL LAUREATE

¿POR QUÉ NO HACEMOS MEJORES PREGUNTAS?

Si hacer buenas preguntas es tan importante, ¿por qué no gastamos más de nuestro tiempo y energías en descubrir y elaborar éstas? Una razón puede ser, que gran parte de la cultura occidental, América del Norte y la sociedad en particular, se centra en tener la "respuesta correcta" y no descubrir la "pregunta correcta". Nuestro sistema de educación se centra más en la memorización y repetición de respuestas, que sobre el arte de buscar nuevas posibilidades.

A nosotros rara vez se nos pide realizar preguntas obligatorias, ni se nos enseña por qué tenemos que hacer estas preguntas en primer lugar. Concursos, exámenes y pruebas de aptitud, todas estas refuerzan el valor de respuestas correctas.

¿Existe algún cuestionamiento en el que la mayoría de nosotros no se sienta cómodo con "no saber"? La aversión de nuestra cultura a realizar preguntas creativas está relacionada con un énfasis en la búsqueda rápida fija y un archivo de pensar adjunto a blanco/negro, ya sea/o. Además, el rápido ritmo de nuestras vidas y trabajo a menudo no nos proporcionan la oportunidad de participar en las conversaciones de reflexión en las cuales podemos explorar preguntas catalizadoras y posibilidades innovadoras antes de llegar a decisiones claves. Estos factores, junto con una creencia prevaleciente de que el "trabajo real" consiste fundamentalmente de un análisis detallado, decisiones inmediatas, y una acción decisiva, en contradicción con la perspectiva que el "trabajo del conocimiento" eficaz consiste en realizar preguntas profundas que se alojen en conversaciones ampliamente estratégicas sobre cuestiones o hechos de fondo.

Los sistemas de recompensa en nuestras organizaciones más bien fomentan o refuerzan este dilema. Los líderes creen que a ellos se les está pagando por problemas fijos más bien que por fomentar o promover el pensamiento de avanzada.

Entre nuestra profunda adhesión a la respuesta (de cualquier respuesta) y nuestra ansiedad sobre no saber, sin darnos cuenta hemos frustrado nuestra capacidad colectiva para la creatividad profunda e ideas frescas. Por desgracia, dado los desafíos sin precedentes que enfrentamos tanto en nuestras propias organizaciones como en la comunidad global, necesitamos estas habilidades más que nunca.

¿Existen organizaciones que le dan un alto valor a las preguntas?

Considere esto: En Alemania, el título de trabajo Direktor Grundsatzfragen se traduce como "Director de Preguntas Fundamentales". Como dijo un colega alemán: "sí, hay un título de trabajo de Direktor Grundsatzfragen. Algunas de las empresas alemanas más grandes tienen todo un departamento de Grundsatzfragen; éstas son las personas que están siempre pensando en cuales podrían ser las próximas preguntas. Por supuesto, estas se encuentran solamente en las empresas alemanas con sede en Alemania, tales como Daimler, Bayer, Siemens o SAP. Si la compañía alemana es adquirida por una empresa de EEUU, éstos suelen eliminar las posiciones Grundsatzfragen".

La comprensión y el reconocimiento alemán de Grundsatzfragen pueden derivarse de una cultura de filosofía de muy altos valores y del constante interrogatorio de las prioridades y del

significado o sentido de la vida. Incluso hoy en día, este enfoque se releja en algunos aspectos peculiares de la educación secundaria. En el Gymnasium alemán, entre las edades de 14 y 17, los estudiantes suelen ser asignados a grupos de estudio con 30 de sus compañeros. En palabras de un graduado, “trabajamos intensamente juntos en cada tema, y luego, en el segundo año, nos encontramos con Goethe (el famoso filósofo alemán del siglo 19), y nos cuestionamos nuestro mundo entero durante dos años. Nosotros salimos con un gran aprecio por el poder de las preguntas y de la conversación”.

A medida que entramos en una época, en la cual los hechos sistemáticos que a menudo se echan raíces en los desafíos importantes, en los cuales se requieren diversas perspectivas para soluciones sostenibles, y en las que las relaciones de causa y efecto no son relaciones inmediatamente aparentes, la capacidad de aumentar las preguntas de penetración que desafían las presunciones de funcionamiento actual serán claves en la creación de futuros positivos.

Como dijo Einstein: “Los problemas que tenemos no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento que los ha creado a ellos”.

Y en su libro “El Arte de la Pregunta”, Marilee Golberg agrega: “un cambio de paradigma ocurre cuando una pregunta es realizada en el paradigma actual, la que solamente puede ser respondida desde fuera de ella”. Este es el tipo de cambio de paradigma, sobre la base de preguntas poderosas, que pueden crear soluciones innovadoras reales y verdaderas para nuestras preocupaciones más acuciantes.

¿QUÉ HACE PODEROSA A UNA PREGUNTA?

Es una maravillosa descripción evocadora, Fran PEAVEY, un pionero en el uso de preguntas estratégicas, observa: “Las preguntas pueden ser como una palanca que usas para forzar o abrir la tapa pegada de una lata de pintura…Si tenemos una palanca corta, no podemos más que solo romper la tapa de la lata . Pero si tenemos una palanca más larga, o una pregunta más dinámica, podemos abrir la lata ampliamente hasta remover todo su contenido…Si se aplica la pregunta correcta, y excava lo suficientemente profundo, entonces podemos remover o sacar todos las soluciones creativas”.

Si bien puede que de inmediato no conozcas las características de una pregunta poderosa, es en realidad muy fácil de reconocer. Por ejemplo, si fueras un juez olímpico entregando puntajes

al poder de preguntas en una escala de uno al diez (siendo diez la más alta), ¿cómo calificarías las siguientes preguntas?:

1. ¿Qué hora es?
2. ¿Tomaste una ducha?
3. ¿Cuáles son las posibilidades de que no hayamos pensado en eso todavía?
4. ¿Qué significa ser ético?

Hemos probado preguntas como estas en varias culturas diferentes. En el proceso, hemos descubierto que, a pesar de las diferencias culturales, la gente ha puntualizado en gran escala a las preguntas 1 y 2 menos poderosas, y las preguntas 3 y 4 como más poderosas. Evidentemente, las preguntas poderosas son las que trascienden mayores límites.

No hace mucho tiempo, nosotros auspiciamos una conversación con un grupo de colegas internacionales acerca de lo que hace una pregunta obligatoria. Estas son algunas de sus reflexiones:

- **Voldtofte Finn (Dinamarca):** La pregunta tiene que capturar la gente dónde está, para encontrarlos a ellos donde hay más energía y relevancia para ellos, y luego usar esa energía para ir más en profundidad. La acción fluirá naturalmente desde esa energía.
- **Felipe Herzenborn (México):** La pregunta también necesita ser simple, clara y penetrante. Es como un rayo láser. Una buena pregunta te invita a desafiar, a reflexionar en un nivel más profundo; para encontrar el conocimiento o la sabiduría que ya existe bajo la superficie.
- **Verna Alee (EEUU):** Para mí, las preguntas más energizantes son las que envuelven los valores, esperanzas e ideales de las personas; preguntas que se refieren a algo que es más grande que ellos, donde ellos se pueden conectar y contribuir. La gente no cuenta con una cantidad de energía en torno a preguntas que son solo para quitar el dolor.
- **David Isaacs (EEUU):** A pesar que es útil reconocer el dolor, creo que también es importante alejar la pregunta de enfoque del problema o ajustar el enfoque a un enfoque de posibilidad. Siempre hay una sutil sensación de marginación en un problema, un sentimiento de que todas las puertas están cerradas. “Tenemos un problema… ¡oh, no! ¡es otro problema! Hay un cansancio y estancamiento al respecto. Basta con preguntar ¿Cuál es la posibilidad que vemos en esta situación? puede hacer una gran diferencia.
- **Toke Moller (Dinamarca):** Este es un ejemplo de este enfoque. Yo estaba trabajando con una escuela local para diseñar una pregunta de posibilidad orientada. Le

preguntamos a los profesores, estudiantes, padres y administradores; “¿Que podría hacer la escuela para mejorar?” Esta forma de plantear la pregunta ayudó a la gente a ver su escuela con una visión diferente. Esto resultó en nuevas ideas asombrosas. Estoy bastante seguro de que no hubieran sido tan innovadoras si la pregunta se hubiera centrado únicamente en la fijación de problemas.

- **Carlos Mota (México):** Es un verdadero arte encontrar, así como también dar forma a la pregunta correcta para su situación. Una vez, un amigo me contó que cuando estaba siendo entrevistado, el entrevistador dijo: “Solo te vamos a realizar una pregunta: ¿Cuál es la pregunta que deberíamos estar haciendo? A veces, lo más importante que hay que hacer es ayudar a las personas a que ellos diseñen las preguntas de la manera más poderosa, puesto que ellos conocen su propia situación mejor que nadie.

UN CAMBIO DE PARADIGMA OCURRE CUANDO UNA PREGUNTA ES REALIZADA DESDE EL INTERIOR DEL PARADIGMA ACTUAL, EL QUE SOLAMENTE PUEDE SER RESPONDIDO DESDE FUERA DE EL”.

MARLEE GOLDBERG, THE ART OF QUESTION

Así, una pregunta poderosa:

- Genera curiosidad en el oyente.
- Estimula la conversación reflexiva.
- Saca a la superficie supuestos subyacentes.
- Invita a la creatividad y las nuevas posibilidades.
- Genera la energía y avance.
- Canales de atención y focos de investigación.
- Estancias con los participantes.
- Toca un profundo significado.
- Evoca más preguntas.

Una pregunta potente también tiene la capacidad de “viajar bien”; para extenderse más allá́ del lugar donde comenzó́, en redes de mayor tamaño, a lo largo de una conversación, en una organización o una comunidad. Las preguntas que “viajan bien” son a menudo la clave para cambios de gran escala. Como vamos a explorar a continuación, la forma en que esas

preguntas son elaboradas puede hacer una diferencia en su capacidad para moverse hacia sistemas innovadores en el futuro.

LA CREACIÓN O ARQUITECTURA DE PREGUNTAS PODEROSAS

Como se indica, las preguntas poderosas pueden mejorar drásticamente la calidad del ingenio, la innovación, y la acción en nuestras organizaciones, en nuestras comunidades, y en nuestras vidas. Por lo tanto, la comprensión de la arquitectura básica en la formulación de preguntas poderosas es una habilidad clave en la economía del conocimiento actual.

Hay tres dimensiones de preguntas poderosas: la construcción, el alcance, y las presunciones o supuestos. Cada uno contribuye a la calidad del aprendizaje y a la creación de conocimientos que surgen en la medida que nos involucramos con otros en una investigación generativa.

¿QUIEN – QUE – CUANDO – DONDE – CUAL - POR QUE Y COMO?

Solo por entretenimiento, intente colocar estas palabras en una pirámide, de la más poderosa a la menos poderosa. No piense demasiado, use su intuición.

LA PRIMERA DIMENSIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PREGUNTA

La construcción lingüística de una pregunta puede hacer una diferencia relevante, ya sea en la apertura de nuestras mentes o el estrechamiento de las posibilidades que podemos considerar. ¿Es una pregunta si/no? ¿Se trata de pregunta ya sea/o? ¿Comienza con una palabra interrogativa como Quien, Qué, o Cómo?

Cuando se les preguntó, la mayoría de personas colocó estas palabras desde la más poderosa a la menos poderosa de la siguiente manera: Usando las palabras hacia la cima de la pirámide, podemos hacer muchas de nuestras preguntas más consistentes.

Por ejemplo, considere la siguiente secuencia:

- ¿Está satisfecho con nuestra relación de trabajo?
- ¿Qué es lo que encuentra más satisfactorio de nuestra relación de trabajo?
- ¿Por qué puede ser que nuestra relación de trabajo haya tenido sus altibajos?

Al ir desde la simple pregunta si/no en el inicio, hasta el ¿por qué? como pregunta final, te darás cuenta de que las consultas tienden a estimular el pensamiento más reflexivo y un nivel de conversación más profundo. Eso es lo que queremos decir por una “pregunta poderosa”; una que provoca el pensamiento reflexivo y evoca la creatividad.

Sin embargo, una nota de cautela: A menos que una pregunta “por qué” sea cuidadosamente elaborada, es fácil que incite una respuesta defensiva, dado que la gente trata de justificar su respuesta, más que proceder con un espíritu de indagación.

Por ejemplo, al preguntar ¿por qué no me puedes decir nunca exactamente lo que estás pensando? ó ¿por qué lo hiciste de esa manera?, puede llevar a alguien a defender una determinada posición o racionalizar alguna decisión pasada, en lugar de abrirse a nuevas posibilidades. En contraste, cuando una pregunta “por qué” provenga de una verdadera curiosidad, tal como ¿Me pregunto la razón por la que ha sucedido eso? entonces el cuestionamiento tiene el potencial de crear la meditación útil.

Solo porque una pregunta está localizada cerca de la cima de la pirámide, no significa necesariamente que es más importante o relevante que su contraparte de abajo. Dependiendo de sus metas, la pregunta si/no, puede ser extremadamente importante, ¡particularmente si estas cerrando una gran venta!

Del mismo modo, una pregunta que apunta a los hechos de quién, cuándo y dónde puede ser a menudo crucial, tal como en un caso legal. Sin embargo, cuando quiera abrir el espacio para la creatividad y el pensamiento de avance, las preguntas construidas a partir de las palabras en la parte superior de la pirámide tendrán una influencia estratégica más relevante que aquellas que utilizan las palabras de la parte inferior de la pirámide.

LA SEGUNDA DIMENSIÓN: EL ALCANCE DE UNA PREGUNTA

Es importante estar consciente no solo de cómo las palabras que elegimos influyen en la eficacia de nuestra consulta, sino también enlazar el alcance de una pregunta a nuestras necesidades. Dar un vistazo a las tres siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos manejar mejor nuestro grupo de trabajo?
- ¿Cómo podemos manejar mejor nuestra empresa?
- ¿Cómo podemos gestionar mejor nuestra cadena de proveedores?

En este ejemplo, las preguntas progresivamente amplían el ámbito de las consultas dado que consideran aspectos más grandes del sistema, es decir, estos amplían el ámbito.

En la medida que trabajas para hacer preguntas más poderosas, lo adaptas y aclaras el avance con la mayor precisión posible para mantenerlos dentro de los límites realistas y las necesidades de la situación en las que estás trabajando. Evita estrechar demasiado el ámbito de tu pregunta; por ejemplo, compara la siguiente pregunta a las tres anteriores:

- ¿Cómo podemos manejar mejor la economía?

Aunque muy interesante, esta consulta está claramente fuera del alcance de la capacidad de las personas para tomar la acción efectiva, por lo menos en el corto plazo. En muchas situaciones, esta sería una pregunta estratégica menor que aquellas en las cuales los participantes tenían la capacidad de hacer una diferencia más inmediata.

> **“UNA PREGUNTA ESENCIAL, UNA PREGUNTA CREATIVA CAPTURA NUESTRA ATENCION. TODO EL PODER CREATIVO DE NUESTRAS MENTES SE CENTRA EN LA PREGUNTA. EL CONOCIMIENTO VIENE EN RESPUESTA A PREGUNTAS OBLIGATORIAS, QUE NOS ABREN A NUEVOS MUNDOS”.**
>
> **VERNA ALLEE, THE KNOWLEDGE EVOLUTION**

LA TERCERA DIMENSIÓN: LOS SUPUESTOS O PRESUNCIONES DE LAS PREGUNTAS

Debido a la naturaleza del lenguaje, casi todas las preguntas que hacemos conllevan supuestos o presunciones en su elaboración, ya sea explícita o implícita. Estos supuestos pueden o no ser compartidos por el grupo involucrado en la investigación; por ejemplo, la pregunta: ¿Cómo deberíamos crear un sistema educacional bilingüe en California?, asume que aquellos que participan en la investigación están de acuerdo en que ser bilingües es una capacidad importante para los estudiantes del estado. Sin embargo, algunas preguntas poderosas desafían los supuestos actuales de cada uno. Por ejemplo, pregúntese qué supuestos podría desafiar la siguiente pregunta: ¿Cómo podría eliminar la frontera entre EEUU y México?

Para formular preguntas poderosas, es importante tomar consciencia de los supuestos y utilizarlos adecuadamente. Por lo tanto, al contrastar la pregunta: ¿Qué hicimos mal y quien es el responsable? Con, ¿qué podemos aprender de lo que ha sucedido y qué posibilidades vemos ahora? La primera pregunta asume error y culpa, es un hecho seguro de quien está respondiendo se pondrá a la defensiva. La segunda pregunta alienta a la reflexión y es muy similar a la primera consulta en cuanto a estimular el aprendizaje y la colaboración entre los implicados.

A menudo es útil examinar una pregunta de cualquier creencia inconsciente que puede introducirnos a la situación. Puede hacerlo con solo preguntar a su equipo: ¿Qué supuestos o creencias que sostenemos son esenciales para la conversación que estamos teniendo aquí? Y

¿cómo nos iría en esto si hubiéramos tenido sistema de creencias totalmente diferentes a las que tenemos?

Cada una de estas preguntas nos invita a una exploración en ambas suposiciones conscientes o inconscientes y abre el espacio para nuevas posibilidades de revelarlas. Por medio de cubrir ó alterar las presunciones ó supuestos, podemos cambiar el contexto de una investigación estratégica y crear nuevas oportunidades para la innovación.

Compare las dos siguientes preguntas:

- ¿Cómo podemos competir con los chinos?
- ¿Cómo podemos colaborar con los chinos?

La segunda pregunta cambia el contexto por medio de desafiar el paradigma tradicional de nuestro negocio y los supuestos que subyacen. Como resultado de esto, se abre una línea de la exploración y nos entrega una serie de preguntas. El arte de replanteamiento de preguntas en este sentido tiene implicaciones importantes, no solo para el cambio de nuestros supuestos, sino también en la creación de nuevas posibilidades para la acción constructiva.

Al entender y estudiar conscientemente las tres dimensiones de las preguntas poderosas, podemos aumentar el poder de las preguntas que realizamos y en consecuencia, mejorar nuestra capacidad de generar ideas que nos ayuden a conformarlas en el futuro. Como con cualquier nueva habilidad, el mejor maestro es la experiencia y el mejor entrenador es un oyente pensativo. Les animamos a experimentar con aumentar el poder de sus preguntas y ver qué impacto tienen. Por ejemplo, antes de una reunión o conversación importante, pase unos minutos con un colega y anote varias preguntas que son relevantes al tema, evalúelas en términos de su poder, refiriéndose a las tres dimensiones señaladas anteriormente, vea si puede reconocer porqué ciertas preguntas son más relevantes u obligatorias que otras. Pruebe a cambiar la construcción y el alcance, para lograr una idea sobre como haciendo eso cambia la dirección de la investigación. Asegúrese de examinar las presunciones o supuestos incrustadas en sus preguntas y revise para ver si ellos ayudan ó entorpecen su exploración. Solo unas pocas sesiones de práctica acrecentaran su involucramiento en conversaciones productivas estimuladas por las preguntas dinámicas.

USANDO PREGUNTAS PODEROSAS EN LAS ORGANIZACIONES

Cada vez hay más ejemplos de cómo el uso disciplinado de preguntas obligatorias o forzadas está haciendo una diferencia en la vida organizacional. Estos cambios suelen ocurrir en formas sorprendentes, abriendo nuevas vías que la gente nunca considero antes.

HP "para el Mundo": A veces algo tan simple como cambiar una preposición en una frase puede tener un impacto dramático sobre como una organización concibe su misión y su función. Considere como un pequeño cambio en la construcción de una pregunta dió lugar a importantes cambios en el alcance y el contexto de la investigación estratégica en Hewlett- Packard, lo que resultó en acciones de innovación efectivas y al objetivo.

El director de los laboratorios de HP preguntó; ¿por qué la organización no fue considerada como el mejor laboratorio de investigación industrial del mundo? En la medida que medito sobre ello, se dió cuenta que él no sabía lo que esta nominación significaba en realidad. Le encargo a Bárbara Waugh, uno de sus colaboradores claves, que coordinara los esfuerzos para responder a la pregunta. ¿Qué significa ser el mejor laboratorio del mundo? En vez de buscar la respuesta fuera de la Compañía, Bárbara instó al director para compartir su pregunta clave con todos los empleados de laboratorios de HP alrededor del mundo.

Con ese fin, Waugh puso en marcha una red mundial de conversaciones en torno a esa pregunta, utilizando la infraestructura tecnológica de la empresa juntó en reuniones cara a cara para reforzar los diálogos. Solo mediante explorar las aplicaciones prácticas de la pregunta de una manera disciplinada, el laboratorio comenzó a ver las ganancias en la productividad. Pero un día, un ingeniero del laboratorio de HP entro en la oficina de Bárbara y le dijo: "Esa pregunta está bien pero lo que realmente me daría energía y me levantaría con ánimo cada mañana seria preguntar, ¿cómo podemos ser el mejor laboratorio de investigación industrial para el mundo? Ese pequeño cambio hizo todo el juego ya que inclinó la balanza hacia arriba y cambió las presunciones enquistadas en la pregunta original. Esto alteró profundamente el contexto de la investigación, para convertirse en lo mejor "para" el mundo como un contexto más amplio para llegar a ser lo mejor "en" el mundo. Esta pregunta obviamente, "viajó bien", no era ya solo la pregunta del Laboratorio, sino algo que muchos otros en HP empezaron a preguntarse a sí mismos también.

Los empleados de los Laboratorios de HP y a través de toda la empresa respondieron a este nuevo enfoque con una tremenda oleada de energía colectiva. Una vez que volvieron a redactar

la nueva pregunta, Bárbara y sus colegas pudieron cambiar el alcance de las preguntas relacionadas dependiendo de la situación.

Por ejemplo, cambiando el alcance hacia abajo significó centrarse en, ¿Qué significa HP para el Mundo y para mí? ¿Qué significa en mi vida, en mi propio trabajo? Los empleados de HP podrían también pesar el alcance por medio de preguntar, ¿qué es lo que HP significa para el mundo, para mi grupo de trabajo, para mi departamento, para HP como empresa? Y ¿qué podría significar para el mundo mismo?

Los esfuerzos de inclusión tecnológica de HP, un gran proyecto para permitir a los pobres del mundo ingresar a la nueva economía, mientras que se proporcionan criticas médicas y otras informaciones para comunidades en el tercer mundo, se debió en gran medida a la exploración del mundo realizada por HP. La pregunta ha viajado ahora más allá́ de la empresa, ¿qué significa para nosotros "ser" para el mundo? Fue una pregunta clave explorada en un Área del Foro Mundial con un grupo de más de 1000 líderes mundiales de todos los continentes.

"LA PREGUNTA QUE NUNCA NOS FALLA"

MIKE PFEIL, CORPORATE EXECUTIVE

LA CREACIÓN DE UNA "COMUNIDAD" DE VENTAS

Otro caso en el que una pregunta catalizadora se apoderó de los líderes en los nuevos caminos, ocurrió en la Organización (área de ventas) de una de las principales corporaciones de los EEUU. Mike Pfeil, el director del área de ventas preguntó, ¿cómo una comunidad en lugar de una compañía tradicional, podría hacer frente a los desafíos que enfrenta? Como experimento de aprendizaje, comenzó́ a organizar conversaciones con los empleados de todos los niveles en su organización a fin de explorar el sentido de comunidad en el trabajo y como podrían aplicarse los principios de comunidad para mejorar el rendimiento. Para apartarse de los tradicionales enfoques de los problemas en grupos, el director de ventas diseñó preguntas que cambiaran el contexto en que los trabajadores normalmente ven a su organización.

Pidió a la gente examinar sus mejores experiencias en la comunidad y reflexionar en las ocasiones que ellos habían participado en una experiencia comunitaria que realmente funcionó, utilizando preguntas tales como: ¿Qué permitió́ que esa positiva experiencia ocurriera? ¿Qué tipo de actividades se estaban desarrollando? ¿Cómo encajaban en eso? Como miembros

compartieron lo que sabían de sus propias y mejores experiencias comunitarias, empezaron a ver las analogías en la vida de los negocios.

¿COMO PUEDO DISEÑAR MEJORES PREGUNTAS?

Aquí hay algunas preguntas que usted podría realizarse como para comenzar a explorar el arte y la arquitectura de preguntas poderosas. Se basan en un trabajo pionero con las preguntas que realiza el público, proyecto de conversaciones, un grupo que ayuda a crear diálogo constructivo sobre los asuntos públicos que dividen.

- ¿Es esta pregunta relevante para la vida y el trabajo real de las personas a quienes se está estudiando?
- ¿Es esta una pregunta verdadera, una pregunta a la que yo/nosotros realmente no sabemos la respuesta?
- ¿Qué "trabajo" quiero que haga esta pregunta, es decir, qué tipo de conversación, significados y sentimientos imagino que esta pregunta evocará en aquellos a quienes estoy estudiando?
- ¿Es probable que esta pregunta incite a nuevas ideas/pensamientos? ¿Es lo suficientemente reconocible, relevante y diferente como para atraer nuevas respuestas?
- ¿Qué suposiciones o creencias están arraigadas en la manera en que esta pregunta está construida?
- ¿Va esta pregunta probablemente a general esperanza, imaginación, compromiso, acción creativa y nuevas posibilidades o es probable que aumente un enfoque en los problemas y obstáculos del pasado?
- ¿Deja esta pregunta espacio para que nuevas y diferentes consultas surjan en la medida que la primera pregunta sea explorada?

ADAPTADO DE SALLY ANN ROTH, PROYECTO DE CONVERSACIONES PUBLICASC.1998

En la medida que las conversaciones evolucionaran, importantes valores que realmente le interesaban a la gente comenzaron a presentarse; valores como el aprendizaje, el respeto mutuo, la contribución y el compartir con otros. Otra simple pero poderosa pregunta surgió de estos diálogos iniciales: ¿Cómo podemos crear una comunidad en el trabajo que permita a cada

persona contribuir con lo mejor de lo nuestro, motivándonos a seguir aprendiendo y a producir resultados valorados? Ese simple cambio de visión llevó a otros líderes en la compañía a mirar como esto funcionaba en las comunidades grandes en las cuales esta operaba. Los aprendizajes de este proyecto concluyeron, que el trabajo consiguiente en el área de la responsabilidad corporativa y la creación de cumplimiento de metas, incluyen las ideas de los participantes tanto internos como externos en la creación del futuro de la empresa.

El líder local que lanzó este esfuerzo es ahora un vicepresidente corporativo. Al mirar su experiencia hacia atrás con el uso de preguntas poderosas para cambiar el contexto en la exploración de las realidades empresariales, el compartió lo siguiente: “Como hemos aprendido más, el significado de la pregunta siguió evolucionando; nos preguntamos a nosotros mismos, ¿Cómo podemos salir y plantar estas semillas? ¿Cómo las diseñamos a fin de traer a otras personas a la conversación? La pregunta siempre trabajó en estimular el diálogo. A veces, como líderes es importante no trabajar colectivamente en lo que significa la respuesta, sino, trabajar en lo que es la pregunta. Eso fue una buena iluminación para mí en la forma en que hicimos este trabajo. La pregunta nunca nos falla.

En otro caso reciente, los profesionales de Pfizer, la empresa farmacéutica de renombre mundial, están experimentando con un método sistemático de mejorar la calidad de sus preguntas a través de un taller diseñado a la medida, los profesionales de Marketing y Finanzas de las unidades de negocios europeos de Pfizer han estado aprendiendo a articular preguntas poderosas. Estos ejecutivos han descubierto que las reuniones tienen más energía y las ideas creativas fluyen con mayor rapidez cuando colocan atención en la formulación de preguntas catalizadoras. Con esta disciplina en la práctica, las nuevas ideas encuentran más fácilmente el camino hacia los productos y servicios claves.

A partir de esto ejemplos, queda claro que la mejora de la calidad de las preguntas que hacemos y la creación de un marco de compromiso que anime a su exploración puede crear valor empresarial. Debido a que el aprendizaje compromete preguntas reflexivas que pueden conducir al ingenio, la innovación y acción, llegando a ser una capacidad estratégica esencial para los líderes de organizaciones que crean resultados sostenibles de cara tanto a los desafíos y oportunidades de largo como de corto plazo.

FOMENTANDO LA INVESTIGACIÓN O INTERROGATORIO ESTRATÉGICO

Más allá de fomentar la capacidad de cada empleado para realizar las preguntas relevantes, una organización puede diseñar procesos que utilizan este tipo de consultas para aumentar la aparición de los conocimientos, la creación y el pensamiento estratégico. Como el presidente y CEO de una de las principales Corporaciones multinacionales dice: “Descubrir las preguntas estratégicas es como lavar oro. Tienes que preocuparte por hallarlo, tienes que ser curioso y tienes que tener una expectativa de encontrar el oro, incluso aunque ninguno de nosotros puede saber de antemano donde vamos a encontrarlo. Uno se enfoca en un territorio general donde pensamos que el oro puede ser ubicado, con sus mejores herramientas, su experiencia y sus instintos. Y luego comenzamos una búsqueda disciplinada del oro. Nos hemos quedado con este modelo para crear un conjunto de herramientas para el fomento de la investigación estratégica y el trabajo con preguntas poderosas en el servicio de futuros positivos, llamando al proceso “Plan de Juego”. Los pasos siguientes no pueden aplicarse a todas las situaciones y ellos no pueden jugar siempre en la misma secuencia. Sin embargo, el plan de juego sugiere formas en que las organizaciones pueden crear tanto, procesos formales como informales a fin de dar soporte tanto a individuos como a equipos en el descubrimiento del “oro” para ellos mismos.

“EL INTERROGATORIO ROMPE EL ESTANCAMIENTO, LAS CAPARAZONES CERRADAS DE LA ACTUALIDAD, NOS ABRE OPCIONES PARA SER EXPLORADOS”

FRAN PEAVEY

EL PROCESO DEL PLAN DE JUEGO

Los pasos en el plan de juego pueden ser usados como un proceso de disciplina tanto para personas en una situación en particular, así como para grupos funcionales y de cruce-funcional y equipos de liderazgos encargados de la responsabilidad de tomar decisiones fundamentales en relación con los cursos de acción futura. El “plan de juego” puede también involucrar diversos participantes para ofrecer ideas importantes, tanto en la situación actual como en las acciones futuras posibles.

EL PROCESO DEL PLAN DE JUEGO

1. Evalúe su situación actual.
2. Descubra las “grandes preguntas”.
3. Crea imágenes de la posibilidad.
4. Evolucione a estrategias trabajables.

1. EVALUAR SU SITUACIÓN ACTUAL

Obtenga una idea del concepto más amplio en el cual esté operando. Examine los negocios internos y externos y el medio ambiente organizacional que puedan afectar el futuro del sistema o proyectos con el que está trabajando. Este análisis de la situación podría incluir la evaluación de resultados críticos de datos, reuniones con las principales partes interesadas (accionistas) y el mapeo de sus fortalezas, oportunidades y amenazas. También podría envolver la búsqueda de “señales”, acontecimientos externos e internos, desarrollos, y tendencias que pueden afectar el futuro de su situación. Al igual que lo localizadores (trackers) en la montaña, busca indicadores obvios y superficiales que señalan tanto las tormentas como los cielos soleados. Deje a su curiosidad e imaginación que tome la iniciativa en la medida que comienzan a identificar las numerosas preguntas que el paisaje más amplio revela, dentro del cual estas operando.

Será difícil pero importante diseñar tus hallazgos, como preguntas más que como problemas o preocupaciones, preguntas que terminan con un signo de interrogación, no con un punto o un signo de exclamación. Para ayudar en el diseño de estas consultas, pregúntese usted mismo,

¿cómo puede A afectar a C y preguntas sugieren eso? Si X estuviera en juego aquí, ¿qué pregunta estaría realizando? ¿Qué pregunta real estaría bajo toda esta información?

2. DESCUBRA LAS "GRANDES PREGUNTAS"

Una vez que usted piense que ha planteado la mayoría de las preguntas pertinentes (y puede haber muchas de ellas) para buscar pautas y temas. Esto no es un proceso mecánico, aunque debe ser disciplinado y sistemático. Usted se encuentra en una caza del tesoro, buscando las preguntas claves (usualmente de tres a cinco) que, si se responden haría la mayor diferencia para el futuro del proyecto o situación que se está investigando. El grupo relaciona las preguntas y considera las relaciones entre ellas. Empieza a clarificar las "grandes preguntas" que los grupos iniciales revelan. Diseña estas consultas muy claras y concisas, no como problemas. Algunos cambios fundamentales cuando la gente empieza a realizar preguntas en conjunto; ellos van más allá del debate duro normal sobre los problemas que pasan por las estrategias en muchas organizaciones.

"LAS PREGUNTAS ESTRATEGICAS CREAN UN CAMPO DE RESONANCIA EN EL CUAL TU PROPIO PENSAMIENTO ES MAGNIFICADO, CLARIFICADO Y UN NUEVO MOVIMIENTO PUEDE SER CREADO".

FRAN PEAVEY, STRATEGIC QUESTIONING

3. CREAR IMÁGENES DE POSIBILIDAD

Pregúntate a tí mismo, ¿A qué se parecería nuestra situación o como seria si las "grandes preguntas" fueran respondidas? La creación de imágenes vividas de posibilidades difiere de la visión de castillos en el aire, especialmente si las personas con una variedad de ideas han participado en las primeras etapas de su análisis.

Esta parte de la conversación también puede proporcionar pistas para refinar o replantear tus grandes preguntas, así como inventar estrategias creativas; puede ser útil también el desarrollo

de escenarios, historias del futuro basadas en las diferentes maneras en que tus grandes preguntas podrían ser respondidas.
Estas revelan a menudo nuevos territorios y oportunidades de acción que se basan en la vida real.

4. LA EVOLUCIÓN DE ESTRATEGIAS TRABAJABLES

Las estrategias trabajables comienzan a surgir en respuesta a preguntas obligatorias y a las imágenes de posibilidades que estas preguntas evocan. En cierto sentido, tales estrategias son “grandes respuestas”, las iniciativas claves, puedes formular e implementar planes de acción específicos.
Por supuesto, el ciclo nunca se completa. Tú necesitas “detección” continua, basada en la información de los negocios y de la organización de datos relevantes, conversaciones en curso con las partes interesadas (accionistas) internos y externos, conversaciones informales entre los empleados, y retroalimentación del medioambiente de la organización. Esta entrada te permite reevaluar continuamente el paisaje en el cual estas operando, revelando nuevas preguntas para la exploración.
El líder innovador con quien hemos desarrollado el proceso de plan de juego (game plan) ha compartido esta herramienta con toda la organización. Personas de toda la empresa han encontrado que proporciona una manera de descubrir preguntas que importan para el futuro de las unidades individuales y para la empresa como un todo.
La Compañía ha utilizado además el plan de juego como parte del perfeccionamiento de los valores y el objetivo de la Corporación, en medio de un inestable y cambiante clima externo. Al pasar de un problema de orientación hacia uno más riguroso y disciplinado se centran en cuestiones esenciales, la organización está cambiando lentamente de un modo “fijo” a un modelo de investigación para la evolución de negocios organizacionales. Esta compañía ha considerado que mantener una rigurosa atención en “las preguntas que importan” y patrocinar conversaciones estratégicas sobre las “grandes preguntas” de la organización es una competencia básica para los líderes en todos los niveles.

¿Es su organización un sistema de indagación o interrogativo? Evaluando las capacidades De su organización.
¿A qué nivel fomentan los líderes de su organización un ambiente en el cual se foment descubrimiento de "grandes preguntas" como para obtener soluciones trabajables o ¿Viables?
¿Tiene su organización recompensas ó incentivos para los miembros que trabajan a través de los limites funcionales a fin de encontrar preguntas desafiantes que creen un foro Común y conduzcan a la creación del conocimiento?
¿Contienen sus programas de desarrollo de liderazgo tantos enfoques en el arte y creación de preguntas poderosas diseñadas como lo hacen en las técnicas de solución de Problemas?
¿Incluyen los procesos de planificación estratégicos de su organización formas estructuradas para descubrir las "grandes preguntas" que, si se responden, tendrían una Enseñanza estratégica real?
¿Qué herramientas tecnológicas ó de facilitación emplea su organización para "sembrar" así mismo con preguntas estratégicas que puedan "fluir bien" y catalizar las Conversaciones de aprendizaje tanto dentro como a través de las funciones?
¿Usa su organización herramientas tecnológicas colaborativas para facilitar a la gente de las primeras líneas preguntarse entre ellos sobre su trabajo diario (como servicio al clie mantención de equipos) y recibir ayuda con estas preguntas de colegas de otros lugares?
¿Ven los lideres seniors de su organización el proceso de evolución estratégica como uno Que compromete múltiples voces e ideas en las redes de conversación?

¿CÓMO PUEDEN LOS LÍDERES COMPROMETERSE CON PREGUNTAS PODEROSAS?

Para todas las organizaciones, en los tiempos turbulentos de hoy, comprometer el mejor pensamiento de las personas son cuestiones complejas sin respuestas fáciles, serán la clave para crear el futuro que queremos, más que estar obligados a vivir con el futuro que tenemos. Los líderes necesitaran desarrollar la capacidad de diseñar "los sistemas de investigación o cuestionamientos" a fin de aprender, adaptar y crear nuevos conocimientos para atender las nuevas oportunidades y retos en las estructuras organizacionales más fluida del futuro.

Por ejemplo, los retos de la dirección en los próximos 20 años es probable que giren en el entorno del arte de comprometer y dinamizar redes en lugar de limitarse a la cuestión de jerarquías como en el pasado. Los líderes exitosos serán aquellos que vean a las organizaciones como redes de conversaciones vivas y colectividades que hagan sentido a través de las cuales, los miembros crean nuevos conocimientos y los llevan consigo hacia el futuro. Ellos comprenderán como operar en redes que son tanto internas como externas a su organización.

En particular, creemos que las siguientes capacidades básicas, rara vez enseñadas en los MBA o Programas de Liderazgo Empresarial de hoy, ayudaran a definir el liderazgo de excelencia en un mundo globalizado, donde el conocimiento y el aprendizaje son claves para el éxito.

LA PARTICIPACIÓN EN LAS PREGUNTAS ESTRATÉGICAS

¿Cuantos líderes hoy saben cómo diseñar las preguntas estratégicas que abren el espacio a la reflexión, sobre las posibilidades más que la solución de los problemas? ¿Cuantos líderes se sienten cómodos con no saber y pueden ayudar constructivamente a otros a llevar consigo su conocimiento colectivo? ¿Cuantos lideres pueden comprometer a sus trabajadores en el descubrimiento de las “grandes preguntas” que se encuentran en el corazón del futuro de su organización?

En un volátil e incierto medio ambiente, una de las medidas más fuertes que los lideres pueden tomar es ayudar a sus organizaciones a encontrar las preguntas correctas a tiempo. Una de sus principales responsabilidades es la creación de infraestructuras para el diálogo y la participación que incentive a otros en todos los niveles para desarrollar preguntas ingeniosas y a la búsqueda de caminos innovadores hacia adelante. Los líderes también necesitan considerar sistemas de recompensa que ofrezcan incentivos para sus miembros a trabajar a través de los límites organizativos, a fin de descubrir aquellas desafiantes líneas de investigación y cuestionamiento que creen un enfoque común y nuevos conocimientos.

CONVOCANDO Y ACOGIENDO CONVERSACIONES DE APRENDIZAJE

Un aspecto fundamental del nuevo trabajo del líder implica la creación de múltiples oportunidades para las conversaciones de aprendizaje sobre preguntas difíciles. Sin embargo, la conversación autentica, es menos probable que se produzca en un clima de temor, de desconfianza y control jerárquico.

Cuando la mente y el corazón humano están participando plenos y auténticamente en hablar y escuchar sobre las preguntas fundamentales, el nuevo conocimiento a menudo comienza a salir a la superficie. Así, la habilidad para facilitar las conversaciones de trabajo que aumenten la confianza y reducen el temor, es una capacidad importante de liderazgo.

Para tener éxito en este ejercicio es esencial para los líderes fortalecer sus habilidades en el uso del diálogo y la participación de otros enfoques que profundizan la investigación o cuestionamiento mutuo y fomentar la inteligencia colectiva. Estas capacidades incluyen:

- Crear un clima de descubrimiento.
- Suspender el juicio prematuro.
- Explorar los supuestos y creencias subyacentes.
- Escuchar las conexiones entre las ideas.
- Fomentar la diversidad de ideas.
- Encomiar los aportes de todos.
- Articular la comprensión compartida.
- Recolectar y compartir descubrimientos colectivos.

Estas habilidades son especialmente importantes en las situaciones en las cuales no hay respuestas simples y en encontrar que no hay respuestas sencillas y donde encontrar caminos creativos progresivos puede hacer una positiva diferencia.

“UNA PREGUNTA NO REALIZADA ES UNA PUERTA NO ABIERTA”

MARILEE GOLDBERG, THE ART OF THE QUESTION

INCLUYENDO DIVERSAS IDEAS (PERSPECTIVAS)

Los líderes deben convertirse en conectores, tanto de personas como de ideas. Las voces diversas y las nuevas perspectivas que no son limitadas por los limites tradicionales de función, jerarquía, disciplina, ocupación y región geográfica, desempeña un papel cada vez más importante en la estrategia de una empresa; como lo destaco **Gary Hamel,** de la London School of Economics: "La estrategia depende de la creación de una rica y compleja red de conversaciones, que atraviesa previamente los aislados espacios del conocimiento y crea nuevas e inesperadas combinaciones de conocimiento ó ingenio".

Las conexiones entre las diversas voces y perspectivas permiten a los empleados explorar con éxito en preguntas estratégicas fundamentales; construyendo y fomentando las relaciones personales por medio de redes de conversaciones colaborativas que cruzan las fronteras tradicionales y ayudan a que las preguntas estratégicas fundamentales fluyan bien.

De esta manera los trabajadores aumentan su inteligencia colectiva y su capacidad creativa para incorporarlo en su actuar en el futuro.

CUESTIONARIO

- Estimula la creatividad.
- Motiva al pensamiento nuevo.
- Saca a la superficie presunciones subyacentes.
- Enfoca la intención, atención y energía.
- Abre la puerta al cambio.
- Nos conduce al futuro.

FOMENTANDO EL INTERROGATORIO APRECIATIVO

Abrir espacios de posibilidades en nuestras organizaciones requiere un cambio en la orientación del liderazgo, por medio de enfocarse en primer lugar en lo que "no "está funcionando y "como" arreglarlo, para también descubrir y apreciar lo que "está" funcionando y como potenciarlo. Una Investigación o interrogatorio (IA) apreciativo y desarrollado por David Cooperrider y su colega en el caso Western University, es un proceso para potenciar las nuevas posibilidades más que solo la fijación de los errores del pasado. Cuando es utilizado de una manera disciplinada, este

tipo de investigación estimula las conversaciones animadas que utilizan lo mejor de su esencia como base de lo que podría ser.

Los líderes que preguntan: ¿Qué es posible aquí y a quien le preocupa? Ganan tiempo de manera mucho más fácil y se posicionan mejor ante de sus colaboradores, que los que preguntan: ¿Cuál es el problema aquí y de quien es la culpa? En la evaluación de los resultados de más de una década de investigación y práctica en el área de investigación o interrogatorio apreciativo, Cooperrider ha declarado en forma inequívoca que, “la idea más importante que hemos aprendido hasta la fecha es, que los sistemas humanos crecen hacia aquello sobre lo cual preguntan persistentemente. Al realizar preguntas positivas, las organizaciones tienen la oportunidad de crecer en nuevas direcciones y extraer fuentes innovadoras de conocimiento, vitalidad y energía.

FOMENTANDO EL SIGNIFICADO COMPARTIDO

Nosotros le damos significado a nuestras experiencias a través de historias, imágenes y metáforas. Para aprovechar esta fuente de significado compartido, que es el terreno en el cual tanto las preguntas poderosas como las soluciones innovadoras surgen, los líderes de la red necesitan poner tiempo y atención en la elaboración del lenguaje común y el desarrollo de imágenes y metáforas compartidas. Ellos pueden hacer eso, mediante la construcción de escenarios de exigencias; historias del pasado, que proporcionan un contexto para el trabajo sobre las “grandes preguntas” de hoy; como en el caso del proceso del Plan de Juego, antes descrito. Además, los líderes deben incorporar el sistema de reflexión amplio, para permitir que los miembros compartan ideas y nuevas preguntas.

La reflexión colectiva ofrece oportunidades para practicar el hacer significado compartido, que es esencial en tiempos de turbulencia y cambio.

PREGUNTAS PARA TODAS LAS ESTACIONES

Aquí hay una serie de preguntas generadas por nosotros y otros colegas que han encontrado útil, para estimular nuevos conocimientos y el pensamiento creativo, en una amplia variedad de situaciones alrededor del mundo.

Revisa estas preguntas para estimular tu propio pensamiento sobre las cuestiones relativas a tu propia situación específica:

- **Preguntas para centrar la atención colectiva sobre su situación:**

- ¿Qué pregunta, si se responde, puede hacer la gran diferencia en su futuro? (su situación particular)
- ¿Qué es importante para usted (su situación) y, por qué le importa?
- ¿Qué lo atrajo a usted/nosotros a esta investigación?
- ¿Cuál es nuestra intención aquí? ¿Cuál es el propósito más profundo (el gran "por qué") que sea realmente digno de nuestro mejor esfuerzo?
- ¿Qué oportunidades puede ver en…? (su situación específica)
- ¿Qué sabemos hasta ahora/todavía y necesitamos aprender acerca de…? (su situación específica)
- ¿Cuáles son los dilemas y oportunidades en…? (su situación específica)
- ¿Sobre qué presunciones o supuestos necesitamos probar o desafiar aquí? (su situación específica)
- ¿Qué diría alguien que tenía un conjunto de creencias muy diferentes a las nuestras sobre…? (su situación específica)

- **Preguntas para la conexión de ideas y para hallar el ingenio más profundo:**

- ¿Qué está tomando forma? ¿Qué estas percibiendo de la variedad de opiniones expresadas? ¿Qué hay en el centro de la mesa?
- ¿Qué está saliendo de aquí para usted? ¿Qué nuevas conexiones está haciendo?
- ¿Qué tenía significado real para usted de lo que ha oído? ¿Qué le sorprendió? ¿Qué le desafió?
- ¿Qué falta en todo esto hasta ahora? ¿Qué es lo que no estamos viendo? ¿En qué necesitamos más claridad?

- ¿Cuál ha sido su/nuestro mayor aprendizaje, conocimiento o descubrimiento hasta ahora?
- ¿Cuál es el próximo nivel de pensamiento que debemos tener?
- Si hay alguna cosa que todavía no se ha dicho para llegar a un nivel más profundo de comprensión ¿Qué seria?

- **Preguntas que crean avance:**

- ¿Qué haría falta para generar el cambio en esta situación?
- ¿Qué puede suceder que le permitiría a usted/nosotros sentirnos plenamente comprometidos y fortalecidos en esta situación? (su situación específica)
- ¿Qué es posible aquí y a quien le importa? En lugar de: ¿Cuál es el problema aquí y quien es el responsable?
- ¿Qué necesita nuestra atención inmediata de aquí en adelante?
- Si nuestro éxito fuera completamente garantizado, ¿Qué medidas audaces podríamos elegir?
- ¿Cómo nos podemos apoyar mutuamente para efectuar los siguientes pasos? ¿Qué única contribución podemos hacer cada uno de nosotros?
- ¿Qué problemas podrán venir a nuestro camino y como podríamos enfrentarlos?
- ¿Qué conversación podría crear nuevas posibilidades para el futuro? (su situación)
- ¿Qué semillas podríamos sembrar juntos hoy que pudieran hacer la gran diferencia en el futuro? (su situación)

NUTRIENDO LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Muchas de las preguntas más provocativas que son vitales para el futuro de la organización son descubiertas por primera vez en las líneas de batalla, en el centro de la acción de la vida cotidiana. Pero estas preguntas estratégicas claves a menudo se pierden debido a que solo algunos de los líderes de hoy se han capacitado, reconocido y utilizado las estructuras sociales del aprendizaje que ocurre a través de “comunidades de práctica” informales que existen en toda la organización.

Una comunidad de práctica está constituida de personas que comparten un interés común y que trabajan juntos para ampliar sus capacidades colectivas e individuales para resolver los problemas con el tiempo.

Nutrir estas redes de aprendizaje y honrar a las preguntas que les importan es otro aspecto básico del nuevo trabajo del líder. Es importante comprender como se comportan estas comunidades con las necesidades, preguntas y aprendizaje que se presentan en el curso diario de la organización. Estos entendimientos pueden proporcionar pistas sobre como el conocimiento que reside en tales comunidades podría ser comprometido al servicio de las preguntas estratégicas relevantes.

Los líderes que toman en cuenta a las comunidades de práctica como activos estratégicos importantes, ayudan a asegurar que los nuevos procesos de trabajo o estructuras organizacionales no destruyan la estructura de conocimiento colectivo que se teje en estos grupos informales.

USANDO TECNOLOGÍAS DE COLABORACIÓN

Las tecnologías de intranet y “groupware” están haciendo posible ahora, que grupos de trabajo más dispersos puedan participar en conversaciones de aprendizaje y proyectos del equipo a través del tiempo y espacio. Como estas herramientas están cada vez más ampliamente disponibles, el concepto de “liderazgo en red” se ampliara para incluir el soporte en línea más amplio donde los miembros de toda la organización pueden contribuir con sus propias preguntas y las mejores ideas sobre asuntos estratégicos críticos. El caso HP muestra cuán importante es llegar a ser el acceso a infraestructuras tecnológicas como innovación estratégica. Varias empresas de cara al futuro incluidas Hallmark, Kodak, Discover Card y General Motors, están utilizando una innovadora tecnología de conversación en línea, Communispace www.communispace.com para escuchar las preocupaciones y preguntas de sus clientes, en un nivel profundo y generar ideas sobre nuevos productos a un ritmo más rápido de lo que era posible anteriormente.

Estas herramientas de colaboración serán un factor relevante para ver cuán bien las preguntas estratégicas fluyen tanto dentro de la organización como entre los clientes y otras partes interesadas quienes son claves para el éxito. Estas tecnologías de compromiso crean posibilidades para las personas y los grupos para conectarse unos con otros y más allá́, de maneras que antes eran inimaginables. Los líderes que no están capacitados en su uso o que no reconocen su importancia estratégica ni apoyan su uso en sus organizaciones estarán en una desventaja significativa.

CO - DESARROLLANDO EL FUTURO

Es muy fácil aprender los fundamentos de la elaboración de preguntas poderosas. Sin embargo, una vez que comprendes la importancia de la interrogación, es difícil de volver atrás. Dado que, tus preguntas llegan a ser más amplias y profundas que antes. No podemos decir donde nos puede llevar una pregunta poderosa; las conversaciones transformadoras pueden resultar en colocar una pregunta tan simple como: ¿Cuáles son las preguntas que no nos estamos haciendo sobre la situación del Medio Oriente?

Tentadoras posibilidades salen del simple acto de cambiar un artículo “en” a “para”, como en el ejemplo de HP. Profundos cambios sistemáticos pueden surgir a partir de la creación de una disciplina de proceso, tales como el plan de juego, para descubrir y actuar en relación a las “grandes preguntas” dentro de un entorno comercial.

Para organizaciones que necesitan aprendizaje colaborativo al avance y el pensamiento progresivo a fin de crear un futuro sostenible, realizando “las preguntas que importan” y comprometiendo los diversos grupos interesados en aprender de las conversaciones como proceso básico de la creación de valor. Debido a que las preguntas están intrínsecamente relacionadas con la acción, ellas son el corazón de la capacidad de una organización para movilizar los recursos necesarios para crear un futuro positivo. Viendo la organización como una red dinámica de conversaciones a través de las cuales la empresa estimula a los miembros en todos los niveles a investigar sobre preguntas relacionadas con el trabajo real que puede catalizar e impulsar la energía colectiva.

Para todos nosotros, la participación reflexiva en el descubrimiento y la exploración de preguntas poderosas pueden hacer una diferencia a nuestro equipo, a nuestra organización, y a las grandes comunidades de las cuales somos parte. Los sistemas vivos evolucionan mediante el desarrollo de una identidad coherente, creando conexiones en las complejas redes de relaciones, y distribuyendo la información ampliamente en toda la organización. Al mismo tiempo, los sistemas humanos naturalmente evolucionan hacia las preguntas que ellos pueden realizar. Viendo las formas en que el arte y la arquitectura de las preguntas poderosas pueden ayudar a una organización, la creación del camino hacia el futuro y utilizando los principios, herramientas y tecnologías del proceso que soporta esta evolución, es un trabajo de cada uno. Dado que es solo de esta manera que las organizaciones son capaces de cultivar tanto los conocimientos necesarios para prosperar económicamente en la actualidad, así como la sabiduría necesaria para garantizar un futuro sostenible.